

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

CRISTIANE RÖHRIG FERRONATO

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE
ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES-RS**

Os Desafios da Mudança

Porto Alegre

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

CRISTIANE RÖHRIG FERRONATO

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE
ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES-RS**

Os Desafios da Mudança

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosimeri de
Fátima Carvalho da Silva

Porto Alegre

2015

Cristiane Röhrig Ferronato

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE
ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES-RS**
Os Desafios da Mudança

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosimeri de
Fátima Carvalho da Silva

Conceito Final:

Aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador Prof. Dr.

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos para sabermos o que seremos.”

(Paulo Freire)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, à minha família, a Rosali, aos amigos e colegas e a Professora Rosimeri, pela oportunidade, estímulo, paciência, exemplo, apoio, companheirismo e dedicação.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar o impacto das metas do Pacto de Aprimoramento à Gestão do Sistema Único de Assistência Social - SUAS, priorizadas pela Comissão Intergestores Tripartite - CIT para o período de 2014-2017 para a Gestão, identificando as mudanças implementadas e os possíveis entraves para implementação das demais junto ao Departamento de Assistência Social – DAS da Secretaria de Habitação e Assistência Social de Bento Gonçalves – RS. O estudo envolve uma análise das metas propostas para a estruturação das Secretarias de Assistência Social, relacionando a estrutura estabelecida pela Lei Municipal nº 4.143, de 14/06/2007 com a constituída informalmente no DAS, diante as demandas do SUAS. Para a concretização deste estudo foi realizada pesquisa documental e coleta de dados, através de questionário, aplicado aos trabalhadores do Departamento. Os resultados foram: compreensão de um distanciamento entre a legislação municipal, as metas do Pacto e a estrutura constituída; análise da influência dos elementos complexidade, formalização e centralização no processo de adequação da estrutura organizacional; percepção das dificuldades relacionadas à falta de recursos humanos e financeiros. Conclui que as metas propostas pelo Pacto são exequíveis, havendo um direcionamento informal do DAS, que leva a uma maior complexidade da organização ao envolver novas áreas e setores; à formalização das tarefas e relações, e, à centralização que refere às questões de hierarquia e distribuição de poder. Para sua efetivação é necessário: investimento em recursos humanos, financeiros e a adequação da legislação a fim de corroborar e formalizar a nova estrutura.

Palavras chaves: SUAS. Assistência Social. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

The present study aims to verify the impact of the goals of the Upgrading Pact to Management of the Single System of Social Assistance (SUAS), prioritized by the Tripartite Intermanagers Commission (CIT) for the period of 2014-2017 to the current Management, identifying the implemented changes and the possible barriers to the implementation of other goals along the Department of Social Assistance (DAS) and the Secretary of Housing and Social Assistance of Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul state. The study involves an analysis of the proposed goals to the structuration of Social Assistance Secretaries, relating the established structure by the Municipal Law nº 4.143, of 14/06/2007 made informally at DAS, along the demands of SUAS. The study was conducted by a documental research and data collection through a questionnaire, applied to the workers of the Department. The results were: understanding of a detachment between the municipal legislation, the pact goals and the formed structure; analysis of the influence of the elements complexity, formalization and centralization in the process of adequation of the organizational structure; perception of the difficulties related to the missing human and financial resources. It concludes that the goals proposed by the Pact are achievable, having an informal guidance of the DAS, which takes to a bigger complexity of the organization at involving new areas and sectors; to formalization of tasks and relations besides the centralization involving hierarchical and power distribution issues. To the execution of the Pact is necessary: investment in human and financial resources and the adequation of legislation in order to corroborate and formalize the new structure.

Key-words: SUAS, Social Assistance, Organizational Structure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Metas e Prioridades do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS para o Quadriênio 2014-2017.....	18
Quadro 2 - As Unidades de Assistência Social no Município Segundo a Proteção Social que atuam.....	33
Figura 1 - Organograma da Estrutura da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social Conforme Lei Municipal nº 4.143, de 14/06/2007.....	39
Figura 2 - Organograma da Estrutura Proposta pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS.....	39
Quadro 3 - Comparativo das Metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS e do disposto na Lei Municipal nº 4.143, de 14/06/2007.....	40
Quadro 4 - As Competências de Cada Área de Gestão no SUAS.....	41
Figura 3 - Estrutura Organizacional do Departamento de Assistência Social de Bento Gonçalves.....	45
Quadro 5 - Comparativo entre as Metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS e a Organização Constituída Informalmente no DAS/BG em 2015.....	46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AABB- Associação Atlética do Banco do Brasil
BPC- Benefício de Prestação Continuada
BG – Bento Gonçalves
CADÚNICO- Cadastro Único para Programas Sociais
CEACRI- Centro de Atendimento a Criança e ao Adolescente
CIB- Comissão Intergestores Bipartite
CIT – Comissão Intergestores Tripartite
CRAS- Centro de Referência de Assistência Social
CREAS- Centro de Referência Especializado de Assistência Social
DAS – Departamento de Assistência Social
GT – Gestão do Trabalho
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LA- Liberdade Assistida
LDO- Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOAS- Lei Orgânica da Assistência Social
MDS- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome
NOB RH- Norma Operacional Básica de Recursos Humanos da Assistência Social
NOB SUAS- Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social
PAEFI- Serviço de Proteção e Atendimento Especializado à Família e Indivíduos
PAIF- Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família
PMAS – Plano Municipal de Assistência Social
PMAS – Política Municipal de Assistência Social
PNAS- Política Nacional de Assistência Social
PPA- Plano Pluri Anual
PSB- Proteção Social Básica
PSC- Prestação de Serviços à Comunidade
PSE AC- Proteção Social Especial de Alta Complexidade
PSE MC- Proteção Social Especial de Média Complexidade
RQ – Respondente Questionário
SAGI- Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação
SEMHAS – Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social
SENAI- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAT- Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST- Serviço Social do Transporte
SMAS- Secretarias Municipais de Assistência Social
SUAS- Sistema Único de Assistência Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ASSISTÊNCIA SOCIAL	15
2.2 O SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - SUAS.....	16
2.3 O PACTO DE APRIMORAMENTO A GESTÃO DO SUAS	17
2.4 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	19
3 MÉTODO	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 DADOS GERAIS DA REALIDADE SOCIAL DO MUNICÍPIO	29
4.2 A ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES	30
4.3 A POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E O SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL EM BENTO GONÇALVES.....	33
4.4 O MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES E AS METAS DO PACTO DE APRIMORAMENTO A GESTÃO DO SUAS PARA 2014-2017	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
ANEXO A	58

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo desenvolvimento da pesquisa surgiu do envolvimento com a área de assistência social no município de Bento Gonçalves - RS que, assim como a grande maioria dos municípios brasileiros, encontra-se em processo de implementação do Sistema Único de Assistência Social – SUAS.

O SUAS constitui “[...] um sistema público com comando único, descentralizado, não-contributivo que organiza e normatiza a Política Nacional de Assistência Social na perspectiva da universalização dos direitos, regulando em todo o território nacional as ações sócio-assistenciais.” (MDS, 2012)

O estudo visa estabelecer uma relação entre as Metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS pactuadas pela Comissão Intergestores Tripartite – CIT para o quadriênio 2013-2017, identificando os desafios e as possibilidades na reorganização da estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social – SEMHAS, mais especificamente do Departamento de Assistência Social - DAS, responsável pela gestão do Sistema Único de Assistência Social do município de Bento Gonçalves.

Para sua realização busca uma análise da estrutura organizacional existente, dos recursos disponibilizados e das perspectivas de mudança na organização, considerando a compreensão dos atores envolvidos, a documentação disponível e a legislação vigente.

Na primeira parte apresenta-se uma breve contextualização acerca da Política Municipal de Assistência Social, do Sistema Único de Assistência Social, do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS e dos aspectos que envolvem o estabelecimento e a formalização das estruturas administrativas nas organizações.

Na seqüência busca-se explicitar com brevidade a realidade socioeconômica do município, analisando a Assistência Social e a configuração do SUAS a nível municipal, levando em conta aspectos históricos e legais e as opiniões dos participantes no processo de coleta de dados. Faz-se, ao mesmo tempo, um comparativo entre a estrutura legal do DAS, a determinada pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS e a construída informalmente, com o intuito de avaliar as possibilidades e desafios do alcance das metas propostas pela CIT.

Por último, elencam-se as considerações finais ponderando as possibilidades de alcance das metas, os aspectos que envolvem a ampliação da estrutura administrativa do DAS, e os principais desafios do município para sua consecução.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos foram os avanços alcançados desde a implantação da Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS (1993), da Política Nacional de Assistência Social - PNAS (2004) e das Normas Operacionais que levaram a constituição e fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social – SUAS ainda em processo de implementação. Isto implicou e implica aos estados e municípios brasileiros mudanças na concepção da política de assistência social, na gestão e na operacionalização da oferta dos serviços a população usuária. Os desafios da mudança da estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social da Prefeitura de Bento Gonçalves contemplando as demandas do município e o alcance das prioridades em relação ao cumprimento das metas do Pacto de Aprimoramento da Gestão do SUAS, pactuadas pela CIT para o período 2014-2017, que constitui também uma exigência do novo sistema, são foco deste estudo. Sua proposta é responder quais as implicações que as metas do Pacto de Aprimoramento da Gestão do SUAS, pactuadas pela CIT para o período de 2014-2017 têm para a estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social da Prefeitura de Bento Gonçalves.

1.2 JUSTIFICATIVA

A legislação do município de Bento Gonçalves que dispõe sobre a Política de Assistência Social e cria o Conselho Municipal de Assistência Social data de 18 de outubro de 1995 (Lei Municipal 2.488).

Sua gestão foi vinculada ao Departamento de Trabalho e Cidadania, da então, Secretaria Municipal de Ação Social e Cidadania, criada pela Lei Municipal 2.422, de 1º/02/1995. Atualmente são respectivamente denominados, por determinação à Lei Municipal 4.143, de 14/06/2007, de Departamento de Assistência Social e Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social – SEMHAS.

Na estrutura organizacional da Secretaria Municipal Habitação e Assistência Social, em específico do Departamento de Assistência Social - DAS, órgão gestor da Política de Assistência Social no município, observamos ainda, conforme a Lei Municipal 4.143, de 14/06/2007, que o referido Departamento conta com duas divisões sendo elas denominadas: Divisão de Ação Comunitária e Divisão de Administração do Albergue Municipal.

Datada de 12 de março de 2008, a Lei Municipal 4.334, instituiu a Política Municipal de Assistência Social no âmbito do SUAS. A referida legislação apresentou inovações em relação ao novo sistema criado em 2005, contudo, não contempla todas as faces do SUAS, que vem sendo implementando nestes últimos anos.

Como a atual estrutura organizacional, do ponto de vista legal, não atende as necessidades do sistema vigente (SUAS), uma nova estrutura veio formatando-se ao longo de 2013 e direcionando-se para atendimento das situações emergentes do DAS, com áreas definidas extra oficialmente como Setor de Cadastro Único e Setor de Proteção Social Básica, com Coordenação dos Centros de Atendimento à Criança e ao Adolescente – CEACRIs¹.

Considerando-se a obsolescência da legislação vigente em relação às necessidades atuais e as metas e prioridades estabelecidas pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS para a Gestão e que remetem à Estruturação das Secretarias Municipais de Assistência Social com formalização de áreas essenciais, determinadas para o período de 2014-2017, justifica-se a necessidade deste estudo.

Este trabalho favorecerá a identificação dos desafios e das possibilidades presentes no processo, o que permitirá vislumbrar os caminhos a serem trilhados para a efetivação da reorganização da estrutura organizacional do DAS de Bento Gonçalves de acordo com o preconizado pelas normativas do SUAS em relação as áreas a serem constituídas como subdivisões administrativas.

A reestruturação do DAS contribuirá ainda para o desenvolvimento de uma política pública de assistência social mais efetiva e articulada com serviços públicos e privados, cumprindo com o papel enquanto órgão gestor da Política Municipal de Assistência Social – PMAS.

¹ Os Centros de Atendimento a Criança e ao Adolescente – CEACRIS são unidades públicas que ofertam o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, vinculado aos Serviços de Proteção e Atendimento Integral à Família - PAIF nos três Centros de Referência de Assistência Social – CRAS do município.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um estudo que vise verificar o impacto das metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS, priorizadas pela CIT para o período de 2014-2017, para a Gestão Municipal, identificando as mudanças já implementadas e os possíveis entraves para implementação das demais junto ao Departamento de Assistência Social – DAS da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social da Prefeitura de Bento Gonçalves –RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar as metas do Pacto de Aprimoramento à Gestão do SUAS (2014-2017) e as implicações que elas tem para a estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social;
- Realizar um mapeamento dos equipamentos e serviços de assistência social constituídos;
- Descrever as necessidades do município na gestão da Política Municipal de Assistência Social quanto ao porte populacional;
- Especificar as áreas constituídas formal e informalmente hoje na estrutura organizacional do DAS;
- Elencar os recursos físicos, materiais e humanos existentes;
- Comparar as necessidades do município de Bento Gonçalves em relação às metas pactuadas pela Comissão Intergestores Tripartite para o período de 2014-2017;
- Conhecer os principais desafios para reorganização da estrutura administrativa do Departamento de Assistência Social;
- Verificar as possibilidades de mudança na estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social;
- Avaliar a implementação das alternativas propostas para efetivação do SUAS no período de 2013-2014;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é embasada em quatro temáticas complementares e inter-relacionadas ao estudo proposto: a Assistência Social, o Sistema Único da Assistência Social- SUAS, o Pacto de Aprimoramento da Gestão do SUAS e estrutura organizacional.

2.1 ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Constituição Federal de 1988 é um marco ao inaugurar a concepção de Seguridade Social como Política Pública de Proteção Social, política de direitos, de responsabilidade do Estado, formada pelo tripé Saúde, Previdência e Assistência Social. As políticas sociais, segundo Pastorini (1997), “são concebidas como um conjunto de ações, por parte do aparelho estatal, que tendem a diminuir as desigualdades sociais”.

A Assistência Social constitui:

“(...) política pública, não contributiva, de direção universal, de responsabilidade estatal, como direito de cidadania, com potencialidade de ampliar os direitos sociais aos cidadãos, de acordo com suas necessidades, a partir de sua condição inerente de ser de direitos.” (MDS, 2007)

A Lei Federal 8.742, de 07 de dezembro de 1993, conhecida como “Lei Orgânica da Assistência Social”- LOAS é o instrumento legal que vem para estabelecer e direcionar os desenhos institucionais e do controle social para os caminhos da construção da política nacional de assistência social. A LOAS, segundo Pereira (1998), expressa “a reprodução de velhos embates em torno da questão social e de velhas resistências em transformar a proteção ao pobre em direito de cidadania.”

O período de 1994 a 2003, conforme MDS (2007) é um momento de construção do sistema descentralizado e participativo, com a implantação dos conselhos, fundos e planos nos três níveis de governo; realização de conferências, organização da sociedade civil através de fóruns, buscando romper com o modelo de decisão centralizada e unilateral. Segundo dados do MDS (2007, p.24), são marcos neste período “[...] a 1ª Política Nacional de Assistência Social (1998) e as Normas Operacionais Básicas, NOB 1 (1998) e NOB 2 (1999) que reafirmaram os

princípios e diretrizes da LOAS”. As NOBs delimitaram ainda as competências das esferas de governo; criaram as comissões intergestores para debater aspectos da gestão compartilhada com representantes dos municípios, estados e União: as Comissões Intergestores Bipartites - CIBs e a Comissão Intergestores Tripartite – CIT; criaram regras para o financiamento dos programas, projetos e serviços, bem como os repasses do fundo nacional.

No ano de 2004, o Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS aprovou a nova Política Nacional de Assistência Social, propondo a construção do Sistema Único da Assistência Social – SUAS.

2.2 O SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - SUAS

O SUAS, aprovado em 2005, segundo Sposati (2006) constitui “uma nova ordem da gestão da assistência social como política pública.” Trata-se de um modelo de gestão que abrange todo o território nacional, articulando ações das três esferas de governo, que introduz novas formas de gestão, organização e de provisão no campo das ações continuadas da assistência social. Sua gestão, segundo MDS (2014) visa “garantir a materialização dos objetivos da assistência social presentes na LOAS e na PNAS, que são: a proteção social, a vigilância socioassistencial e a defesa de direitos.”

O primeiro objetivo que é a proteção social se divide em básica e especial de média e de alta complexidade. É constituída por serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais que visam à garantia do atendimento preventivo das situações de risco e o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários, bem como a reestruturação dos grupos familiares e fortalecimento das funções protetivas das famílias.

A vigilância socioassistencial, segundo objetivo, conforme o MDS (2014) trata da realização do diagnóstico territorializado que viabilize a identificação das áreas de risco e vulnerabilidade, proporcionando aos gestores o conhecimento de seu município e de suas necessidades no sentido de melhor organizar as ações de assistência social.

O terceiro objetivo é a defesa de direitos que se efetiva na medida em que é garantido o acesso aos serviços ofertados pela rede socioassistencial de forma

igualitária e favorecendo a autonomia, a dignidade e o protagonismo dos indivíduos e das famílias.

Estes novos conceitos e bases estruturantes do SUAS, cuja concepção de atendimento, conforme refere Yazbeck (apud BRASIL, 2008, p. 109) “deixam o campo do voluntarismo e passam a operar sob estrutura de uma política pública de Estado”, dentro da lógica descentralizadora abrem discussão para as demandas e a organização do sistema nos estados e municípios brasileiros.

A sua constituição como sistema, ao refletir sobre a Teoria Geral dos Sistemas pressupõe a orientação de um trabalho voltado para a lógica da interdependência entre os elementos, ou seja, as proteções afiançadas, os territórios, os serviços, e as demandas sociais, e, conforme Maximiliano (2001, p. 69) refere, para a compreensão da realidade, com a necessidade de analisar os elementos com suas inter-relações.

2.3 O PACTO DE APRIMORAMENTO A GESTÃO DO SUAS

A Norma Operacional Básica do SUAS de 2012 (NOB SUAS) apresenta em seu Capítulo IV o Pacto de Aprimoramento do SUAS firmado entre os três entes federados e que segundo o Artigo 19, é “[...] o instrumento pelo qual se materializam as metas e prioridades nacionais no âmbito do SUAS, e se constitui mecanismo de indução do aprimoramento da gestão, dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais.”

O pacto deve ser elaborado com a periodicidade quadrianual na Comissão Intergestores Tripartite (CIT), sempre no último ano de vigência do Plano Plurianual de cada ente federativo e ter suas metas e prioridades revisadas anualmente.

A NOB SUAS, em seu Artigo 24, incisos I a V, regulamenta: a definição de indicadores; a definição de níveis de gestão; a fixação de prioridades e metas de aprimoramento da gestão, dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais do SUAS; o planejamento para o alcance de metas de aprimoramento da gestão, dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais do SUAS; o apoio entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, para o alcance das metas pactuadas; e a adoção de mecanismos de acompanhamento e avaliação.

Em consonância com o Artigo nº 23 na NOB SUAS/2012, a Comissão Intergestores Tripartite (CIT), na sua 124ª reunião ordinária definiu as Prioridades e Metas para a gestão municipal, no âmbito do Pacto de Aprimoramento do SUAS, previstas, para o quadriênio 2014/2017. O pacto define metas e prioridades para a Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, Controle Social e para a Gestão, que nos interessam diretamente neste trabalho, de acordo com o porte populacional de cada município. Deste modo, para a gestão define:

QUADRO 1 – Metas e Prioridades do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS para o Quadriênio 2014-2017

GESTÃO	
PRIORIDADE	META
a) Desprecarização dos vínculos trabalhistas das equipes que atuam nos serviços socioassistenciais e na gestão do SUAS	Atingir percentual mínimo 60% de trabalhadores do SUAS de nível superior e médio com vínculo de servidor estatutário ou empregado público.
b) Estruturação das SMAS com formalização de áreas essenciais	100% dos municípios de pequeno I e II e médio porte com instituição formal, na estrutura do órgão gestor de assistência social, as áreas constituídas como subdivisões administrativas, Proteção Social Básica, Proteção Social Especial e a área de Gestão do SUAS com competência de Vigilância Socioassistencial. 100% dos municípios de grande porte e metrópole com instituição formal, na estrutura do órgão gestor de assistência social, áreas constituídas como subdivisões administrativas a Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, com subdivisão de Média e Alta Complexidade, Gestão Financeira e Orçamentária, Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, área de Gestão do SUAS com competência de: Gestão do Trabalho, Regulação do SUAS e Vigilância Socioassistencial.
c) Adequação da legislação Municipal à legislação do SUAS	100% dos municípios com Lei que regulamenta a Assistência Social e o SUAS atualizada.

Fonte: BRASIL, Comissão Intergestores Tripartite (2013).

As metas e prioridades elencadas no Pacto de Aprimoramento do SUAS para o quadriênio 2014-2017, em relação a gestão, constituem fatores inter-relacionados na medida em que, ao definir como meta a reestruturação das secretarias municipais com áreas específicas formais, subjazem a necessidade de adequação na legislação, bem como para sua continuidade, efetividade e desprecarização, a existência de um percentual de no mínimo 60% do quantitativo de trabalhadores com vínculo de servidor estatutário ou trabalhador público.

2.4 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

As organizações surgem, conforme refere Hall (2004, p. 4), pelo fato de existirem tarefas que não podem ser desenvolvidas isoladamente e sim de modo coletivo, o que requer o estabelecimento de operações para sua execução. O estabelecimento destas operações e o modo como é feita a sua coordenação é o que para Mintzberg (1995, p.10), define a estrutura de uma organização.

A fim de entendermos o conceito de estrutura administrativa é necessária a compreensão inicial de que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações e que as relações das organizações com o ambiente são fatores determinantes para a estrutura e os processos organizacionais, deste modo, seus impactos na sociedade podem ser benignos ou malignos na medida em que incentivam e/ou impedem a mudança social. Segundo Hall (2004, p. 2) “As grandes transformações sociais da história têm sido essencialmente baseadas em organizações.”

Para Motta e Pereira (1983, p.15-17) “As organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais.” Contudo, diferentemente da característica dos sistemas sociais, as organizações, que constituem um dos principais instrumentos do desenvolvimento, têm como princípio fundamental o princípio da eficiência, ou a busca por ela. O que leva um sistema social a ser ou não considerado uma organização, segundo os autores citados, é “na medida em que é burocraticamente organizado”.

Motta e Pereira (1983, p. 47), ao adotarem a expressão burocracia como sinônimo de organização, referem que se trata de um fenômeno antigo que se desenvolveu na medida em que a unidade básica do sistema de produção familiar evoluiu para a empresa burocrática. Esta evolução abrangeu também o Estado ao

passo que se transformou “em uma grande organização burocrática, habilitada em promover o desenvolvimento econômico e social”. (Motta e Pereira, 1993, p. 48)

Em concordância com Motta e Pereira, Bergue (2010), refere que a burocracia é importante e necessária para a organização do trabalho, possibilitando melhores níveis de desempenho organizacional em termos de eficiência. O autor cita que “A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública”. (BERGUE, 2010, p.63)

Em que pese os traços culturais brasileiros do clientelismo, patriarcalismo, patrimonialismo que afetam os processos de evolução e as relações das organizações, a exigência de administradores profissionais que conduzam a uma maior eficiência na gestão pública é crescente e impõe o estabelecimento de novas relações na administração pública.

Estas relações que ocorrem nas organizações com os indivíduos pressupõem reciprocidade uma vez que influenciam e são influenciadas por eles. Diante a proposição da mudança pode haver o desejo de realizá-la, como também ocorrem as resistências diante o novo e que são influenciadas por motivações pessoais, o que pode ainda evidenciar processos de disputa de poder e correlação de forças nestes espaços.

Conforme Hall (2004, p. 27), “[...] as organizações envolvem relacionamentos sociais, isto é indivíduos interagindo no âmbito da organização”. E por este motivo, segundo Motta e Pereira (1983, p.54) a organização burocrática, além de instrumento técnico, também constitui um instrumento político de luta de classes a serviço das classes dominantes na medida em que é utilizada para regular e garantir a disciplina nos espaços de trabalho.

Considerando como elementos essenciais atividades, indivíduos e ambiente, organização pode ser definida como:

“[...] uma coletividade com uma fronteira identificável, uma ordem normativa (regras) níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.” (HALL, 2004, p. 30)

A forma como estes elementos do conceito agem e interagem uns sobre e com os outros é o que define a estrutura da organização, que conforme Hall (2004, p. 47) é “[...] a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”.

Mintzberg (1995, p.10) e Hall (2004, p.47) versam sobre a divisão das tarefas, ou procedimentos, e a coordenação dos mesmos fazendo uma relação com a hierarquia. Mintzberg cria tipologias para definir o modo como as organizações se estruturam para atender as demandas que se apresentam. Conforme as sintetiza Hall (2004, p. 39), são elas:

1. Estrutura simples: Caracterizam-se pela supervisão direta, dinamicidade dos ambientes, pequeno porte e tecnologias não sofisticadas;
2. Burocracia mecanizada ou organização-máquina: De grande porte, com características de trabalho padronizado, ambientes estáveis e controle realizado por instituição externa;
3. Burocracia profissional: Trabalho padronizado por meio de treinamento profissional ou orientação para tarefas; tem como fator básico os profissionais ou pessoas altamente qualificadas que atuam num ambiente considerado estável e sem a presença de controles externos;
4. Forma divisionada ou organização diversificada: Sua base é na padronização de saída. Cada divisão conta com estrutura própria que pode assumir alguma das outras formas já citadas anteriormente;
5. Adhocacia: Com ambiente dinâmico e desconhecido, possui estrutura resiliente quando surgem novas situações, o que favorece sua base de ajustamento mútuo.

Hall (2004, p. 41) considera variáveis que, interligadas, auxiliam na classificação do tipo de organização, como a variável relativa ao tamanho, ao grau em que é afetada pela autoridade política (pública ou privada), variável relativa ao interesse público, quanto ao grau de democratização, o grau de poder sobre o mercado ou de seu domínio ambiental.

A compreensão das tipologias e das variáveis auxilia no entendimento das estruturas das organizações e no estudo relativo às possibilidades de mudanças e reestruturações necessárias. São elementos fundamentais para a análise das estruturas organizacionais, referenciados por Hall, a complexidade em seus

aspectos vertical, horizontal e geográfico (profundidade, abrangência e distribuição de uma organização); a formalização que diz respeito ao grau de detalhamento das regras e procedimentos e, a centralização que refere o local de tomada de decisões.

A complexidade refere à divisão do trabalho, aos títulos e cargos, níveis hierárquicos. Seu conceito é composto por três elementos: a diferenciação horizontal que diz respeito ao modo em que as tarefas são desempenhadas; a diferenciação vertical que refere a enumeração entre os diferentes níveis de cargos; e a dispersão geográfica refere à abrangência geográfica da organização.

Ela constitui, conforme Hall (2004, p. 61) “[...] uma característica estrutural básica”, vinculada ao destino da organização, pois, quanto mais complexa uma organização, maior a tendência a tornar-se cada vez mais complexa e, se forem assumidas formas equivocadas ou inapropriadas, ou não houver capacidade ou disposição, podem ocorrer problemas que resultem no seu fracasso. Desde modo há que se ter um cuidado quando da avaliação das metas que o Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS impõe para os municípios em relação a estrutura administrativa, evitando a assunção de riscos que possam comprometer a gestão municipal da Política de Assistência Social.

Para Hall, a eficácia e a eficiência não estão relacionadas a uma estrutura específica, sendo necessário considerar as características particulares, sejam culturais, pessoais, relacionais, ou financeiras de uma organização e o espaço em que se insere o que favorece formas alternativas de estruturação.

Dias (apud PIRES e MACEDO, 2006, p. 95) refere que “[...] as organizações públicas tem como objetivo prestar serviços para a sociedade”. O mesmo autor aponta ainda que elas procuram cumprir suas funções ao buscar maior “eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade”. Porém, as organizações públicas, apesar de seu objetivo ser voltado à coletividade, apresentam uma maior complexidade tendo em vista o elemento de autoridade política o qual exercem ou que as limitam.

A dificuldade da definição da autoridade, das responsabilidades e da própria comunicação entre os grupos e as pessoas são fatores citados por Maximiano (2001) como um dos principais problemas das organizações.

Para Gonçalves (1998, p. 83), a estrutura organizacional “[...] é o arcabouço definidor de responsabilidades, de autoridades e de comunicações de indivíduos em

cada segmento da organização, as funções de cada parte e para com a organização como um todo.”. O autor apresenta um conceito embasado num referencial sistêmico cuja essência, segundo Maximiano (2000, p.67) “é a ideia de elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivos”.

Os autores elencados referem um elemento de análise nas organizações que diz respeito à formalização. A formalização que, segundo Hall (2004), ocupa um papel central na vida das organizações, conforme já mencionado, relaciona-se às regras e procedimentos conformados e instituídos.

Ela constitui um componente estrutural, com significado ético e político uma vez que direciona regras e procedimentos em determinado grau que afetarão e controlarão o comportamento dos indivíduos na organização. Adler e Borys, (apud Hall, 2004, p.62) referem que embora seja norteadora dos procedimentos e condutas, é também capacitadora, mas, traz em si imbricada uma força coercitiva na medida em que as pessoas são compelidas a obedecer.

Suas variáveis constituem a formalização máxima, quando implica uma grande rigidez de roteiro não permitindo que os sujeitos se desviem; a formalização mínima, quando não há um ordenamento para determinados procedimentos e cabe, então, um julgamento com base na intuição e inspiração. A medição da formalização não implica necessariamente na ordenação escrita dos procedimentos e regras existentes e obrigatórios. Ela ainda constitui um fato que envolve a necessidade de aprofundamento conceitual e prático.

A formalização segundo Hall (2004, p.63) envolve ainda algumas peculiaridades como a centralização do poder, a mudança do programa, a tecnologia e a tradição e cultura que são fatores que justificam a existência de maior ou menor nível de formalização nas organizações.

A centralização é o elemento que refere a distribuição do poder no âmbito das organizações, sendo considerada por Hall (2004, p.70) como “[...] uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura.”. Uma organização é considerada centralizada na medida em que as decisões originam-se do escalão superior, ou quando um grupo de pessoas detém o poder de muitas decisões baseadas em “programações” pautadas em políticas organizacionais. A definição de autoridade no setor público surge muitas vezes, ou na maioria delas, permeada pelo poder político, entretanto a ética deve estar sempre presente ao falarmos em formalização.

Elementos como o tamanho, a tecnologia e os fatores ambientais são citados por Hall (2004, p. 70-75) por exercerem influência na centralização na medida em que, por exemplo, numa organização de maior tamanho, o nível de centralização tende a ser maior. Em relação às tecnologias, quanto maior o número de processos de trabalho exigidos, maior o número de tecnologias que precisam ser utilizadas. O grau de estabilidade, a concorrência e o ambiente na qual está inserida também são fatores que exigem maior centralização.

Os elementos complexidade, formalização e centralização constituem categorias importantes para a análise das estruturas organizacionais. Embora não expresse as relações de poder e de comunicação que ocorrem nas organizações, a forma comum de apresentação da estrutura organizacional é um gráfico denominado organograma onde, segundo Maximiano (2000, p.266) são expressas nos retângulos as informações referentes à divisão do trabalho que contemplam as unidades e o conjunto das responsabilidades; as linhas referem à comunicação e a interdependência entre os setores; o posicionamento dos retângulos mostra os níveis de autoridade.

Para Mintzberg (1995, p.28) o organograma constitui “[...] um retrato fiel da divisão do trabalho, exibindo de um relance: 1) quais posições existem na organização; 2) como estas são agrupadas em unidades; e 3) como a autoridade formal flui entre elas.”.

A tomada de decisões em relação à divisão do trabalho, a definição do sistema de autoridade e do sistema de comunicação, são aspectos necessários, conforme Maximiano (2000) para que se possa definir a estrutura de uma organização. Deste modo, para a definição e reorganização da estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social devem ser considerados estes aspectos, relacionando-os às metas e prioridades do Pacto de Aprimoramento do SUAS, à NOB-RH SUAS e as possibilidades e necessidades do município de Bento Gonçalves.

Tendo como objetivo avaliar a estrutura organizacional proposta pelo Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS é, inicialmente necessária a compreensão da concepção de gestão para o SUAS e das funções essenciais na gestão municipal da política, sendo que:

“Para o SUAS, a concepção de gestão é composta pela associação entre o domínio de conhecimentos técnicos e a capacidade de inovação, alinhada aos princípios da gestão pública. Deste modo, ‘pensar as dimensões – diagnóstico/ Planejamento / execução / monitoramento/ avaliação, como movimentos absolutamente interligados e interdependentes, que se imbricam e inter-relacionam, numa dinâmica estratégica e não linear. Tais dimensões não podem mais serem vistas como etapas ou fases que se sucedem, mas sim como uma totalidade dinâmica.’ ” (BRASIL/ MDS, 2008, vol. 2, p.48, apud MDS, 2011, p. 35).

A ampliação da subdivisão administrativa do DAS, considerando as funções essenciais da gestão, expressas pelo MDS (2011, p. 36), contemplando Gestão do Sistema Municipal de Assistência Social, Coordenação da Proteção Social Básica, Coordenação da Proteção Social Especial, Planejamento e Orçamento, Gerenciamento do Fundo Municipal de Assistência Social, Gerenciamento dos Sistemas de Informação, Monitoramento e Controle da Execução dos Serviços, Programas, Projetos e Benefícios, Monitoramento e Controle da Execução da Rede Socioassistencial, Gestão do Trabalho e Apoio às Instâncias de Deliberação, implica em um nível maior de complexidade que exige, conforme Hall (2004, p.55) maiores demandas de coordenação e controle.

Assim sendo, a forma como as tarefas vêm sendo realizadas e como os processos de trabalho ocorrem devem ser analisados, cabendo à apreensão do nível de complexidade exigido, através da observação da distribuição de papéis que deverá ocorrer para a consecução das funções que são consideradas essenciais para a Gestão do SUAS. Para esta análise é relevante o entendimento de como os sujeitos percebem a estrutura do DAS e se a estrutura proposta nas metas do Pacto irá contribuir para a melhoria da gestão municipal.

As metas propostas exigem ainda um nível maior de formalização dos procedimentos e das relações e a assunção de novas regras para a conformação da gestão municipal.

Conseqüentemente, a ampliação das subdivisões administrativas implicará no aumento da distribuição do poder de decisão no DAS, trazendo a necessidade de definição de autoridades, exigindo aumento do tamanho da organização, da amplitude tecnológica e dos processos de trabalho.

Cabe, portanto, para a verificação do impacto do Pacto do SUAS na estrutura do DAS a compreensão da centralidade exigida, da formalização a ser projetada e de como se dará a redistribuição do poder e quais as demandas tecnológicas e de

processos de trabalho deverão ser atendidos para o alcance das metas propostas levando-se em conta que, conforme Motta e Pereira (1983, p. 53), para o alcance de maior eficiência e quanto maior a complexidade das tarefas exigidas, maior a necessidade de recursos humanos e, maior o grau de burocratização decorrente.

A coleta de dados será importante no sentido de revelar a percepção dos sujeitos quanto ao SUAS no município e de que forma as mudanças propostas pelo Pacto afetam o seu cotidiano, favorecendo, através da análise dos dados obtidos a avaliação do nível de informação e consciência individual quanto a complexidade exigida, a formalização necessária e a centralização demandada.

3 MÉTODO

Para a concretização do presente trabalho propõe-se a realização de pesquisa teórico-empírica. Quanto à análise, constitui um estudo de caso de caráter descritivo, utilizando como técnicas fundamentais para coleta de dados a observação e a utilização de um questionário com questões abertas, considerando ainda as pesquisas documentais como suplementares para o desenvolvimento do estudo.

O estudo de caso, conforme Godoy (1995, p.25), “Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema da vida real.”, ou seja, através da compreensão de uma unidade que se propõe a analisar de modo aprofundado buscando resolução para os seus problemas cotidianos.

Segundo Zanella (2009, p.71), quanto à finalidade, as pesquisas podem ser divididas em puras ou aplicadas. A pesquisa pura é também chamada de básica ou teórica. Ela “[...] busca contribuir, entender e explicar os fenômenos”. (TRUJILLO FERRARI, 1982, apud ZANELLA, 2009, p.72).

A pesquisa aplicada também é chamada de empírica pela necessidade do pesquisador ir a campo e interagir com as pessoas e presenciar suas relações. Sua motivação é “[...] a solução de problemas concretos, práticos e operacionais.” (Zanella, 2009, p. 72). Propõe-se a integração de ambos os tipos de pesquisa para compreender as implicações que as metas propostas pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS tem para a organização da estrutura administrativa do DAS, buscando visualizar uma melhor solução a nível prático.

A observação, conforme Gil (2008, p.100) “[...] constitui elemento fundamental para a pesquisa” e “[...] nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”.

Segundo o grau de participação do observador, Gil (2008) refere que a observação pode ser simples, participante e sistemática. Dado ao envolvimento com o grupo e a situação, somado ao fato de pertencer ao grupo objeto de investigação, a observação proposta assume a forma de participante natural.

Buscar-se-á, através da observação e estudo documental a resposta aos seguintes questionamentos:

- Com base na Norma Operacional Básica do SUAS – NOB SUAS, quais as necessidades do município, para a gestão da Política Municipal de Assistência Social quanto ao porte populacional?
- Quais os equipamentos e serviços constituídos na área da assistência social do município?
- Quais as áreas constituídas formal e informalmente hoje na estrutura organizacional do DAS?
- Quais os recursos físicos, materiais e humanos alocados no Departamento de AS?
- Quais as metas pactuadas pela Comissão Intergestores Tripartite para o período de 2014-2017 no que tange a gestão municipal?
- Quais as possibilidades de reorganização da estrutura organizacional do Departamento de Assistência Social?

Para a coleta de dados será utilizado um questionário a ser aplicado junto aos doze (12) trabalhadores do SUAS, lotados no Departamento de Assistência Social da Secretaria Municipal de Assistência Social de Bento Gonçalves. O questionário, contemplando questões abertas, foi elaborado com assuntos direcionados para ponderar sobre as percepções dos trabalhadores em relação à Política de Assistência Social do município, sua execução, as mudanças propostas pelo Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS, bem como, destes em relação aos avanços necessários e as dificuldades para sua consecução.

Utilizar-se-á a pesquisa documental, cuja fonte são os documentos que, segundo Gil (2002, p.46) ainda não receberam tratamento analítico. Fazem parte desta categoria a Política Nacional e a Política Municipal de Assistência Social, a Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS) , a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/ SUAS), Resoluções do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), Resoluções da Comissão Intergestores Tripartite (CIT), o Plano Plurianual do município, os relatórios do Departamento de Assistência Social, os registros de reuniões, os projetos, e as leis municipais entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados através de questionário aplicado aos trabalhadores do Departamento de Assistência Social, que atuam na gestão do SUAS, e da observação e estudo de documentação realizada. Participaram nove (9) dos doze (12) trabalhadores lotados junto ao DAS. Sendo: três (3) de nível médio, três (3) de nível superior e três (3) com especialização. O tempo de atuação dos trabalhadores na Assistência Social varia entre um (1) ano e onze (11) anos, sendo a média aproximada de dois (2) anos e nove (9) meses. Suas idades variam entre vinte e cinco (25) e sessenta e sete (67) anos.

4.1 DADOS GERAIS DA REALIDADE SOCIAL DO MUNICÍPIO

O Município de Bento Gonçalves está localizado na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, no alto da Serra Gaúcha. Tem uma área territorial total de 381.958 Km². A sua população ampliou entre os Censos Demográficos de 2000 a 2010, na taxa de 1,60% ao ano, passando nesse período demarcado de 91.505 para 107.278 habitantes. O Boletim Subsídios para Elaboração do PPA Municipal, do MDS, refere que o município apresentou um aumento no número de habitantes superior a taxa de crescimento anual registrada no Estado do Rio Grande do Sul, que ficou em 0,49% no ano de 2013.

A maior concentração populacional encontra-se na zona urbana sendo que a taxa de urbanização da população em 2000 representava 89,43% passando em 2010 para 92,35% (MDS/SAGI). Têm alto fluxo migratório que constitui um fator determinante na expansão acelerada, em especial das periferias urbanas, realizado por famílias que vem a procura de oportunidade de emprego e melhores condições de vida. Conforme o Plano Municipal de Assistência Social (2013), um número significativo dessas famílias chega com péssimas condições econômicas e em estado de miserabilidade.

Em relação à faixa etária, observa-se uma média anual de crescimento de 4,7% da população idosa do município.

Com base no censo de 2010, a estimativa de famílias de baixa renda com perfil Cadastro Único² (Censo 2010) no município é de 2.951. A estimativa de famílias pobres com perfil Bolsa Família³ (Censo 2010) é de 1.594 famílias.

Este breve relato que apresenta diferentes faces do contexto social, desde o aumento populacional urbano e da população idosa, a questão migratória e o quantitativo de famílias em situação de vulnerabilidade econômica, sinaliza a necessidade de intervenção das políticas públicas, em especial da assistência social, direcionadas tanto a prevenção quanto ao enfrentamento das vulnerabilidades e risco social da população bentogonçalvense.

4.2 A ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES

A partir do ano de 2005, com a criação do SUAS em nível nacional, os municípios brasileiros passaram a organizar-se, assinando, através de termos de responsabilidade sua adesão ao Sistema, já presente na agenda federal. Não diferente da maioria dos municípios, Bento Gonçalves, em 2006 aderiu ao SUAS. Ingressou como município de grande porte populacional, pois, contava com uma população de pouco mais de 100.000 habitantes e foi caracterizado no nível de gestão plena da assistência social em virtude da abrangência de atendimento tanto na Proteção Social Básica - PSB, quanto na Proteção Social Especial- PSE, que já vinha executando através do Albergue Municipal.

Constituem pré-requisitos para o nível de gestão plena da assistência social

- ter conselho, fundo e plano;
- recursos financeiros no fundo;
- ter CRAS – em número e capacidade de acordo com o porte;
- plano de inserção e acompanhamento de beneficiários do BPC;
- unidade de recepção para BPC e benefícios eventuais;
- prioridade de acesso aos beneficiários do PBF;
- diagnóstico de áreas de risco e maior vulnerabilidade social;
- manter secretaria executiva no conselho;
- ter conselhos funcionando (CMAS/CMDCA/Conselho Tutelar)
- ter sistema municipal de monitoramento e avaliação por nível de proteção social;
- declarar a capacidade instalada de alta complexidade;
- cumprir pacto de resultados;
- ter gestor do fundo nominado e lotado no órgão gestor de assistência social;

²Família com renda mensal per capita de até ½ salário mínimo ou renda familiar mensal total de até três salários mínimos.

³ Família com renda mensal per capita de até R\$ 154,00.

- política de recursos humanos com carreira para servidores públicos.” (MDS, 2008, Volume 2, p.28)

Desta forma entrou na agenda política do município a proposta de implementação do Sistema em nível municipal juntamente com suas demandas de serviços e equipamentos a serem constituídos. Naquela época os setores e equipamentos onde se desenvolviam os serviços consistiam no Plantão Social para atendimentos de benefícios eventuais; no Cadastro Único para o cadastramento e atendimento das famílias beneficiárias de programas federais de transferência de renda; no Centro Social Urbano onde eram ofertados cursos de artesanato e geração de renda e no Albergue Municipal, onde ocorria o acolhimento de crianças, adolescentes e mulheres afastadas do convívio familiar devido a medidas protetivas.

Os CRAS em Bento Gonçalves foram criados através de Lei Municipal nº 4.231, promulgada em 9 de novembro de 2007 que os define como “[...] unidades da base territorial da rede de proteção social da assistência social do Município, localizadas em áreas de vulnerabilidade social, vinculadas à Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social.” O primeiro Centro de Referência de Assistência Social – CRAS do município foi instalado em 2007, junto ao antigo Centro Social Urbano, espaço que já atendia demandas da Assistência Social.

Conforme o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome – MDS

“O Cras atua como a principal porta de entrada do Sistema Único de Assistência Social (Suas), dada sua capilaridade nos territórios e é responsável pela organização e oferta de serviços da Proteção Social Básica nas áreas de vulnerabilidade e risco social.” (<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/cras>)

A Política Municipal de Assistência Social foi instituída por ato legal em março de 2008, através da Lei Municipal nº 4.334. Este dado nos mostra a distância temporal presente entre a criação do Sistema Único de Assistência Social, datado de 2005, e da implementação da política municipal, através da criação dos equipamentos CRAS em 2007. Os outros dois CRAS hoje existentes foram implantados no ano de 2009, assim como o CREAS, Centro de Referência Especializado da Assistência Social, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Social.

O CREAS, conforme MDS,

“[...] é a unidade pública estatal que oferta serviços da proteção especial, especializados e continuados, gratuitamente a famílias e indivíduos em situação de ameaça ou violação de direitos. Além da oferta de atenção especializada, o Creas tem o papel de coordenar e fortalecer a articulação dos serviços com a rede de assistência social e as demais políticas públicas.” (<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaoespecial/creas>)

Durante o ano de 2010 os Centros de Atendimento a Criança e ao Adolescente – CEACRIS, que estavam vinculados à Secretaria de Educação, passaram para a administração da Secretaria de Habitação e Assistência Social constituindo equipamentos do SUAS onde é desenvolvido o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – SCFV para aproximadamente 580 crianças e adolescentes de 6 a 15 anos oriundos de famílias em situação de vulnerabilidade e risco social, acompanhadas pelas equipes dos CRAS e CREAS. O SCFV é um serviço de Proteção Social Básica, complementar ao Serviço de Proteção e Atenção Integral às Famílias – PAIF, desenvolvido nos CRAS.

As ações realizadas nos anos de 2013 e 2014 pela gestão municipal, além da adesão aos Termos de Aceite do MDS para constituição do Serviço de Abordagem Social e Reordenamento dos Serviços de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes, dizem respeito à qualificação e busca pela efetivação do Sistema no município através da revisão e construção de fluxos de atendimento e referência e contra referência entre os serviços, buscando atender as normativas do SUAS e dos Cadernos de Orientação do MDS, objetivando qualificar a atenção e ampliar o número de famílias em acompanhamento pelas equipes dos CRAS e CREAS.

Em 2013 houve a complementação das equipes de referência dos Serviços com profissionais efetivos, sendo estas direcionadas ao atendimento dos Serviços PAIF nos CRAS e Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos - PAEFI no CREAS.

Também ocorreu a constituição de equipes com profissionais de nível médio para atendimento do setor de Cadastro Único que conta, com um total de 6.364⁴ famílias inscritas, separando dos atendimentos dos CRAS, conforme vinha acontecendo e o que ocorre na maioria dos municípios. Em março de 2014 a gestão municipal buscou a unificação das bases do CadÚnico que funcionavam nos três

⁴ Dados da SAGI/MDS, com referência ao mês de janeiro de 2014.

CRAS para um espaço centralizado, objetivando a qualificação do atendimento e possibilitando maior monitoramento das ações de cadastramento, atualização cadastral, busca ativa, gestão de condicionalidades e funções administrativas.

Conforme descrito, constituem equipamentos, ou unidades de Assistência Social no Município de Bento Gonçalves, organizados conforme a proteção em que atuam:

QUADRO 2 – As Unidades de Assistência Social no Município Segundo a Proteção Social que Atuam

Proteção Social Básica (PSB)
CRAS I
CRAS II
CRAS III
SCFV Ceacri Balão Mágico
SCFV Ceacri Toquinha da Amizade
SCFV Ceacri Carrossel da Esperança
SCFV Ceacri AAB ⁵
SCFV Ceacri SEST-SENAT ⁶
Proteção Social Especial de Média Complexidade (PSE MC)
CREAS
Proteção Social Especial de Alta Complexidade (PSE AC)
Abrigo Institucional para Crianças e Adolescentes de 0-18 anos

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.3 A POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E O SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL EM BENTO GONÇALVES

Aparte o empenho da gestão atual, ainda há muito que se caminhar para a consolidação da Política de Assistência Social a nível municipal, fato que pode ser corroborado através da avaliação dos participantes do processo de coleta de dados,

⁵ Não caracteriza especificamente uma unidade de assistência social pública, pois, embora os profissionais, o transporte e a alimentação sejam custeados pelo município, trata-se de uma parceria com a Associação Atlética Banco do Brasil que cede o espaço físico e custeia uniformes e materiais didáticos.

⁶ Da mesma forma que a AAB, porém, com menos exigências, o SEST/Senat realiza parcerias com o município para o atendimento de crianças e adolescentes nesta modalidade.

no total de 9 participantes, sendo 8 trabalhadores do SUAS e a gestora da Secretaria Municipal respondentes do questionário (RQ). Estes relataram que a PMAS tem tido significativos avanços na medida em que “[...] busca prover para o município serviços qualificados para atender os direitos socioassistenciais da população” (RQ9); “[...] mesmo em processo contínuo de aprimoramentos, Bento Gonçalves está à frente em relação aos outros municípios da região”. (RQ7); a opinião do Respondente Questionário 2 reforça a ideia expressa pelo colega anterior, manifestando que o município tem “[...] o maior número de crianças envolvidas em atividades de contra turno escolar na região (SCFV)”.(RQ2)

Os trabalhadores que participaram da pesquisa tem compreensão do empenho do município na efetivação de uma Política Pública de Assistência Social, porém, reconhecem suas fragilidades

“Visualizo que o município está empenhado em articular a Política de Assistência Social no âmbito do SUAS, mesmo com as dificuldades do dia-a-dia, o Departamento de Assistência Social articula meios para dar conta das ações nos serviços, que se caracterizam através desta política.” (RQ5)
 “Está bem entendida tecnicamente, entretanto, não atinge a plenitude dos pressupostos legais”. (RQ8)
 “Internamente a consolidação está sendo construída, embora a passos lentos [...] (RQ4)
 “[...] para o público externo a Assistência Social ainda tem o caráter assistencialista, não sendo vista como uma estrutura de serviços”. (RQ4).
 (Questionários 4, 5 e 8)

Este mesmo entendimento que reporta a visão assistencialista tida em relação à Política de Assistência Social, não somente pela sociedade, mas pela própria gestão municipal pode ser observada nas manifestações dos respondentes dos questionários 9, 6, e 4 respectivamente:

“[...] ainda tem como desafio mostrar sua importância e relevância para a gestão, obtendo com isso investimentos concretos, para que possa atender de forma ainda mais eficaz a sua demanda.” (RQ9)
 “[...] este modo de organização dos serviços (duas políticas públicas na mesma pasta) de certa forma dificulta a visibilidade da Assistência Social enquanto política pública de direito do cidadão que dela necessita.” (RQ6).
 “[...] de modo geral o maior dificultador está na própria gestão do Município, que ainda não coloca a Assistência Social no patamar que lhe é devido.” (RQ4). (Questionários 4, 6 e 9)

Embora a Constituição Federal de 1988 tenha respaldado a Assistência Social enquanto política pública de proteção social, no seu aspecto legal, ao inseri-la no campo da seguridade social, ainda percebe-se a manutenção das velhas

concepções históricas, que, conforme Couto insistem em reiterar a sua forma restritiva ao associá-la à “[...] área do assistencialismo e às formas emergenciais de atender à população, que, neste caso, é aquela vinculada à pobreza absoluta.”. (COUTO, 2006, p.162)

Os participantes do processo de coleta de dados também veem como relevante a participação e o envolvimento do controle social, exercido pelo Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS, para o bom andamento do trabalho da SEMHAS. (RQ6).

O desenvolvimento das ações é visto como apropriado na medida em que o município “[...] tem se empenhado em adequar os serviços ofertados de acordo com as normativas das PNAS e em consonância com o SUAS.” (RQ6), e “[...] através da efetivação do SUAS e da Tipificação” (RQ5). Alguns participantes referem competência, comprometimento e empenho no desenvolvimento das ações, porém apontam problemas como “[...] dificuldade financeira e humana para operacionalidade” (RQ8), atendimento “[...] aquém da demanda”, necessidade de maior interlocução com outras políticas públicas (RQ4).

Os trabalhadores, em sua maioria, conseguem visualizar que ocorreram mudanças no trabalho e no desenvolvimento das ações citando que “[...] estão mais aperfeiçoados” (RQ7), um número maior de pessoas vem sendo atendidas (RQ2). As mudanças também são visíveis “[...] na estrutura física, no processo enquanto gestão, no processo de capacitação dos técnicos, no envolvimento de todos na tomada de decisões, no cumprimento das diretrizes e leis estabelecidas” (RQ3), aspectos que também aparecem nos relatos dos respondentes dos questionários 6, 4, 9, 1 e 5.

Observa-se que sob alguns aspectos, desconsiderando os empecilhos financeiros, a gestão busca a consecução das diretrizes do SUAS ordenando seus processos de trabalho e, deste modo ampliando o nível de formalização, o que vai se desenhando nas narrativas dos participantes. A amplitude do SUAS a nível federal exige a expansão do SUAS a nível municipal aumentando a complexidade do DAS, o que se percebe através da divisão do trabalho (Cadastro Único, Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, Vigilância Socioassistencial, etc.). Este processo exige especialização da organização. O grau de especialização é o que

para Price define complexidade como “[...] o grau de conhecimento exigido para disponibilizar o produto de um sistema”(PRICE,1968, apud Hall 2004, p. 51).

Sendo a exigência do sistema ampliada, também é ampliado o grau de complexidade e de formalização na medida em que passa a ocorrer a necessidade de revisão dos fluxos e processos de trabalho, e o delineamento de autoridades e responsabilidades. Estes elementos afetam os sujeitos que nem sempre tem predisposição para acompanhar os processos de mudança. Hall refere que “[...] o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo grau tal de formalização.” (HALL, 2004, p.61). Assim ao passo em que ocorre a ampliação da formalização no DAS também vão sendo delineadas as opiniões da direção sobre os seus membros e destes sobre grupo.

Em relação a este aspecto, os trabalhadores percebem o grupo como receptivo e disponível às mudanças propostas (RQ 7, 5, 3, 2 e 1), também com corresponsabilidade no processo, pois, “[...] os trabalhadores se percebem enquanto sujeitos, logo são responsáveis em praticar a ação, (...)” (RQ6) e “Há diferentes tempos de resposta, contudo, a filosofia da gestão, que prima pela construção conjunta, propicia um envolvimento mais efetivo de todos” (RQ4).Entretanto, aspectos como “[...] falta de conhecimento, insegurança relativa ao novo [...]” (RQ9), a presença de “[...] resistência a mudanças [...]” (RQ5) e “A aceitação das mudanças ainda não é unânime as equipes.” (RQ8) são aspectos que corroboram a necessidade de trabalhar mais o grupo, conforme sinalizado pelo RQ9. Porém, embora a formalização tenha um caráter coercitivo, no sentido de forçar as pessoas a obedecer, percebe-se através de suas respostas também um aspecto positivo neste processo de reordenamento, reforçando a ideia de Hall de que “A formalização também pode capacitar os indivíduos, pois, procedimentos formalizados ajudam as pessoas a realizar seu trabalho.” (HALL, 2004, p.62).

4.4 O MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES E AS METAS DO PACTO DE APRIMORAMENTO A GESTÃO DO SUAS PARA 2014-2017

Os elementos complexidade e formalização e suas relações que resultam no grau de centralização da organização podem ser compreendidos através da análise

da estrutura em si que passamos a fazer relacionando o Pacto, os dados coletados, a estrutura oficial e a informal e os recursos disponíveis.

Diversos foram os avanços do município na implementação do SUAS no nível local, entretanto, as metas pactuadas pela CIT para o quadriênio de 2014-2017 para o Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS exigem do município de Bento Gonçalves a assunção de determinadas adequações. Do total de nove (9) respondentes, sete (7) mencionaram conhecer as metas Pactuadas pela CIT para o quadriênio 2014-2017, um (1) absteve-se da resposta e outro referiu conhecer as prioridades, mas não as metas. Entre as metas referidas, tratamos das prioridades para a Gestão Municipal.

A primeira meta delineada para a Gestão no Pacto de Aprimoramento, para o período de 2014-2017, diz respeito ao alcance do percentual mínimo de 60% dos trabalhadores do SUAS, tanto de nível médio como superior com vínculo de servidor estatutário ou empregado público.

A segunda meta, e objeto principal deste estudo, trata da Estruturação das SMAS com formalização de áreas essenciais, referindo para um município de grande porte, como Bento Gonçalves, a necessidade de instituição formal, na estrutura do órgão gestor de assistência social, de áreas constituídas como subdivisões administrativas: a Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, com subdivisão de Média e Alta Complexidade, Gestão Financeira e Orçamentária, Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, área de Gestão do SUAS com competência de: Gestão do Trabalho, Regulação do SUAS e Vigilância Socioassistencial.

A proposta de estruturação do órgão gestor da Assistência Social com áreas específicas e subdivisões é fruto de numa necessidade de organização e padronização, em âmbito nacional, do Sistema Único de Assistência Social – SUAS, devido ao seu caráter descentralizado e participativo, com comando único em cada esfera de governo.

Esta estruturação que implica no aprimoramento da prestação de serviços para a sociedade busca reforçar o conceito próprio de sistema (SUAS) na procura por um modelo mais horizontalizado e democrático de gestão que conquiste a eficiência e eficácia na prestação do serviço público.

A terceira meta refere à adequação da legislação Municipal à legislação do SUAS. Não basta o município constituir equipes com profissionais efetivos, estruturar sua gestão se não obtiver o recurso de normativas legais que corroborem sua organização e seus investimentos. Assim, é de extrema relevância que a legislação municipal esteja adequada ao SUAS. Esta meta também faz referência ao aspecto da formalização do sistema.

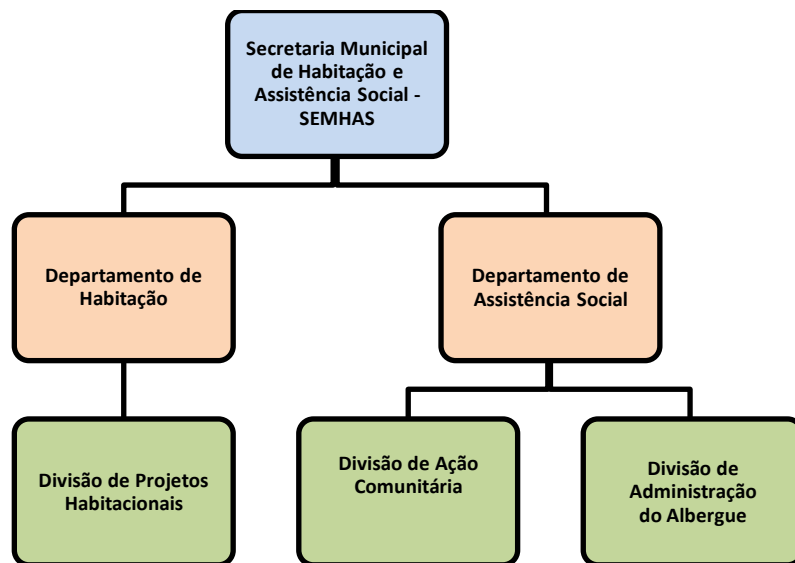
Recentemente o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome - MDS, na página da Secretaria de Avaliação Gestão da Informação – SAGI, disponibilizou o Relatório de Informações do Pacto de Aprimoramento do SUAS. Este relatório contempla informações relevantes para os gestores municipais em relação às metas a serem atingidas por seus municípios e, em sua primeira edição, traz dados referentes ao ano de 2013 que constitui a linha de base para o acompanhamento das metas, não estando incluído no período de vigência do Pacto (2014-2017). Para sua construção foram utilizados dados dos bancos oficiais do MDS e do IBGE.

Neste primeiro relatório observamos em relação à meta de Desprecarização dos vínculos trabalhistas⁷ que o município deve: “Garantir que 57 trabalhadores de nível médio e superior sejam empregados públicos estatutários ou celetistas.” O relatório informa ainda que no ano de 2013 o município de Bento Gonçalves tinha em seu quadro funcional, na Assistência Social, 44 trabalhadores de nível médio ou superior empregados públicos estatutários, o que sinaliza que o município não estaria atingindo o exigido.

Em relação à estruturação da Secretaria Municipal, o município é apontado, pois: “Não possui todas as subdivisões administrativas constituídas na estrutura do órgão gestor”, tendo, portanto, que lançar-se ao alcance da meta. A estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social - SEMHAS foi instituída pela Lei Municipal 4.143, de 14/06/2007 e, quando visualizada na forma de organograma, tem a disposição conforme demonstra a Figura 1:

⁷ A meta refere que o município deve atingir o percentual mínimo de 60% dos trabalhadores do SUAS de nível superior e médio com vínculo de servidor estatutário ou empregado público.

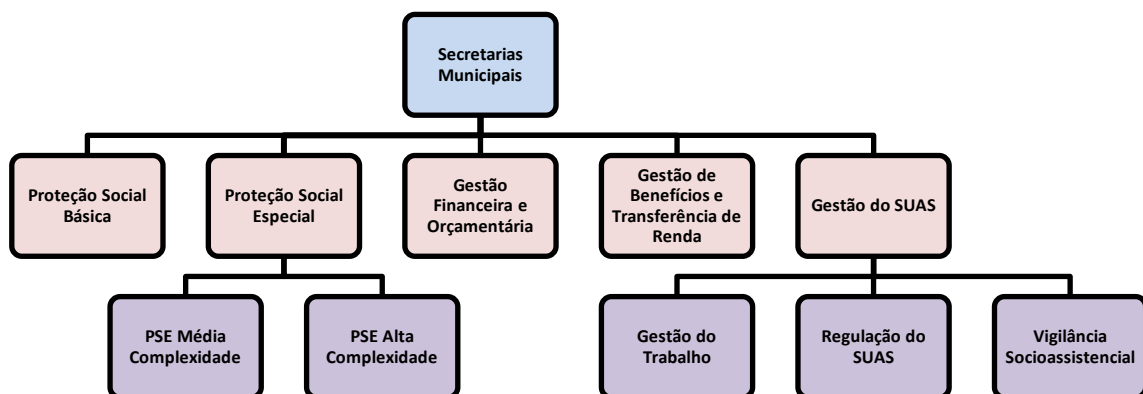
FIGURA 1 – Organograma da Estrutura da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social Conforme Lei Municipal nº 4.143, de 14/06/2007



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

A Figura 2, na seqüência, retrata a estrutura organizacional proposta pelo Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS para as Secretarias Municipais de Assistência Social.

FIGURA 2 - Organograma da Estrutura Proposta pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Em um primeiro momento, com a comparação visual entre os organogramas, já podemos observar o nível ampliado da complexidade que exige o modelo proposto pelo Pacto em relação ao modelo existente, implicando numa maior

distribuição do poder e descentralização nas decisões na organização. Explicitamos a diferença através da construção de um quadro comparativo relacionando as metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS à Lei Municipal nº 4.143:

QUADRO 3 - Comparativo das Metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS e do Disposto na Lei Municipal nº 4.143, de 14/06/2007

Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS 2014-2017. Estruturação das SMAS com formalização de áreas essenciais	Legislação Municipal que determina a estrutura da Secretaria de Habitação e Assistência Social: Lei nº 4.143, de 14/06/2007
<p>Estrutura das SMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteção Social Básica • Proteção Social Especial, -PSE com subdivisão de <p>PSE de Média Complexidade, PSE de Alta Complexidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Financeira e Orçamentária, • Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, • Gestão do SUAS com competência de: Gestão do Trabalho, Regulação do SUAS e Vigilância Socioassistencial. 	<p>Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Habitação e Assistência Social⁸</p> <p>I - Departamento de Habitação</p> <p>a) Divisão de Projetos Habitacionais</p> <p>II — Departamento de Assistência Social e Cidadania.</p> <p>a) Divisão de Ação Comunitária e Cidadania;</p> <p>b) Divisão de Administração do Albergue.</p>

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Com o objetivo de facilitar a compreensão das competências de cada uma das áreas pontuadas nas metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS, e sua relação com as funções essenciais a gestão do SUAS, apontadas pelo MDS na NOB RH/SUAS Anotada e Comentada, procuramos descrevê-las no Quadro 4 utilizando como referência o texto de autoria coletiva da assessoria técnica do DAS que serviu para embasar a proposta de alteração da Lei Municipal nº 4.143, encaminhada a Procuradoria Geral do Município em fevereiro de 2015⁹;

⁸ Em Bento Gonçalves a mesma secretaria municipal coordena duas políticas públicas distintas: Habitação e Assistência Social.

⁹Material não publicado organizado pela Assistente Social Adriana Fernanda da Silva Pavão.

QUADRO 4 – As Competências de Cada Área de Gestão no SUAS

Função Essencial (MDS 2011, p. 36)	ÁREA	COMPETÊNCIAS
Coordenação de Proteção Social Básica	Proteção Social Básica	<p>Refere à coordenação dos serviços de Proteção Social Básica no município: CRAS e SCFV.</p> <p>Sua finalidade é promover o desenvolvimento de serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica tem as seguintes atribuições: coordenar, planejar, implementar, acompanhar, monitorar e avaliar as ações de PSB; consolidar as ações da PSB nos territórios de abrangência dos Centros de Referência de Assistência Social - CRAS e nas áreas prioritizadas nesses territórios; assessorar tecnicamente e acompanhar as equipes das unidades de assistência social da PSB no desenvolvimento, monitoramento e supervisão das ações; acompanhar, articular e integrar as ações em parceria com as entidades privadas sem fins lucrativos que fazem parte da proteção social básica do SUAS; estabelecer diretrizes, normatizar e definir procedimentos para o desenvolvimento dos serviços da PSB próprios e da rede privada SUAS; e, subsidiar a Direção com indicadores de gestão e resultados, contribuindo para a tomada de decisão, e na elaboração dos instrumentos de gestão da política de assistência social.</p>
Coordenação da Proteção Social Especial	Proteção Social Especial - PSE PSE de Média Complexidade, PSE de Alta Complexidade	<p>Refere à coordenação dos serviços de média e alta complexidade: CREAS e Albergue (Serviço de Acolhimento institucional).</p> <p>Suas atribuições são: coordenar, planejar, implementar, acompanhar, monitorar e avaliar ações da PSE nos níveis de média complexidade e alta complexidade; assessorar tecnicamente e acompanhar as equipes dos equipamentos sociais da PSE no desenvolvimento, monitoramento e supervisão das ações; acompanhar, articular e integrar as ações em parceria com as entidades privadas sem fins</p>

		lucrativos que fazem parte da PSE; articulação permanente com os órgãos de defesa dos direitos (Conselho Tutelar, Justiça, Promotorias, Delegacias); estabelecer diretrizes, normatizar e definir procedimentos para o desenvolvimento dos serviços da PSE próprios e da rede privada SUAS; e, subsidiar a Diretoria com indicadores de gestão e resultados, contribuindo para a tomada de decisão, e na elaboração dos instrumentos de gestão da política de assistência social.
Planejamento e Orçamento, Gerenciamento do Fundo Municipal de Assistência Social	Gestão Financeira e Orçamentária	A Gestão Financeira e Orçamentária, por meio da coordenação e execução das atividades técnicas-contábeis, tem a competência de administrar e gerenciar os fundos municipais e recursos financeiros próprios, visando à sustentabilidade técnica e operacional da assistência social; elaborar estudos, análises e demonstrativos contábeis, em conjunto com a Secretaria de Finanças do Município; elaborar as prestações de contas mensais e anuais disponibilizando aos órgãos de controle externo; estabelecer normas e procedimentos dos processos envolvidos na matéria contábil, sob coordenação da Secretaria de Finanças do Município; gerenciar os sistemas operacionais do SUAS nas funcionalidades de Plano de Ação (planejamento das ações co-financiadas), Demonstrativo Sintético de Execução Físico-Financeira (prestação de contas) e Consulta a dados financeiros (contas correntes, saldos e repasses); coordenar e organizar o PPA, LDO, LOA e Plano Municipal de Assistência Social e formular, em conjunto com o responsável pela Pasta e Direção do DAS, critérios de partilha dos recursos financeiros para as entidades de assistência social;
Monitoramento e Controle da Execução dos Benefícios	Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda,	Sua finalidade é favorecer a gestão dos benefícios assistenciais e dos programas de transferência de renda em âmbito municipal, bem como do Cadastro Único para Programas Sociais- CadÚnico, potencializando seu acesso pelas famílias de baixa renda, conforme critérios legais

		<p>vigentes. Tem as seguintes atribuições: realizar a gestão do Benefício de Prestação Continuada - BPC, em parceria com o INSS; coordenar a equipe de trabalho do BPC na Escola; realizar a gestão dos Benefícios Eventuais; realizar a gestão do Programa Bolsa Família - PBF em todas as etapas necessárias à transferência continuada do benefício; acompanhar o atendimento de denúncias de irregularidades no recebimento do PBF; articular a Coordenadoria Intersectorial do PBF; organizar a integração dos benefícios com serviços da assistência social nos níveis de proteção social básica e especial; alimentar os sistemas informacionais disponibilizados. Base legal: Protocolo de Gestão de Benefícios – Resolução CIT nº 7 de 10/09/2009.</p>
<p>Gestão do Sistema Municipal de Assistência Social, Gestão do Trabalho, Apoio às Instâncias de Deliberação, Gerenciamento dos Sistemas de Informação, Monitoramento e Controle da Execução dos Serviços, Programas, Projetos e Benefícios, Monitoramento e Controle da Execução da Rede Socioassistencial</p>	<p>Gestão do SUAS com competência de:</p> <p>Gestão do Trabalho,</p> <p>Regulação do SUAS e Vigilância Socioassistencial.</p>	<p>É responsável pela coordenação, planejamento e execução da Vigilância Socioassistencial, da Gestão do Trabalho e da Regulação do SUAS.</p> <p>Na Gestão do Trabalho (GT) tem como responsabilidade o processo gerencial dos trabalhadores do SUAS, a definição de requisitos, competências e perfis profissionais para as responsabilidades de gestão e de atendimento direto à população, com implementação de condições condignas de trabalho; Na Educação Permanente (parte da GT) sua função é coordenar e executar as ações de capacitação profissional, na implementação da educação permanente de toda rede socioassistencial do SUAS, identificação, em conjunto com os demais setores, das necessidades de capacitação da rede socioassistencial e construção do plano de formação.</p> <p>E, na Regulação do SUAS a responsabilidade pelo tratamento político e regulatório à gestão das condições técnicas, políticas e institucionais em que são realizados o trabalho, a gestão e o controle social, na formulação de instrumentos normativos relacionados à Política Municipal de Assistência Social.</p>

		<p>A Vigilância Socioassistencial é responsável: pela produção, sistematização e disponibilização de informações territorializadas sobre as situações de vulnerabilidade e risco que incidem sobre famílias e indivíduos, e sobre a qualidade dos serviços ofertados pela assistência social; manter atualizado o mapa da rede socioassistencial, disponibilizando aos serviços e as outras políticas sociais informações produzidas pela vigilância social; alimentar os sistemas operacionais do SUAS de sua responsabilidade e próprios que sejam implantados para informação, monitoramento e avaliação da rede socioassistencial do SUAS; assessorar as entidades de assistência social quanto a constituição, organização documental e processo de formalização de parcerias; proceder o cadastramento municipal e nacional das entidades reconhecidas como de assistência social.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Na leitura dos quadros 3 e 4 é de longe perceptível a discrepância entre o ensejado pelo Pacto e a legislação vigente no município no tocante a estrutura da SEMHAS, entretanto, a necessidade de atendimento às prerrogativas do Sistema a nível municipal levou a gestão a criar estratégias e divisões, além das previstas legalmente, que foram se desenhando informalmente através da divisão de tarefas.

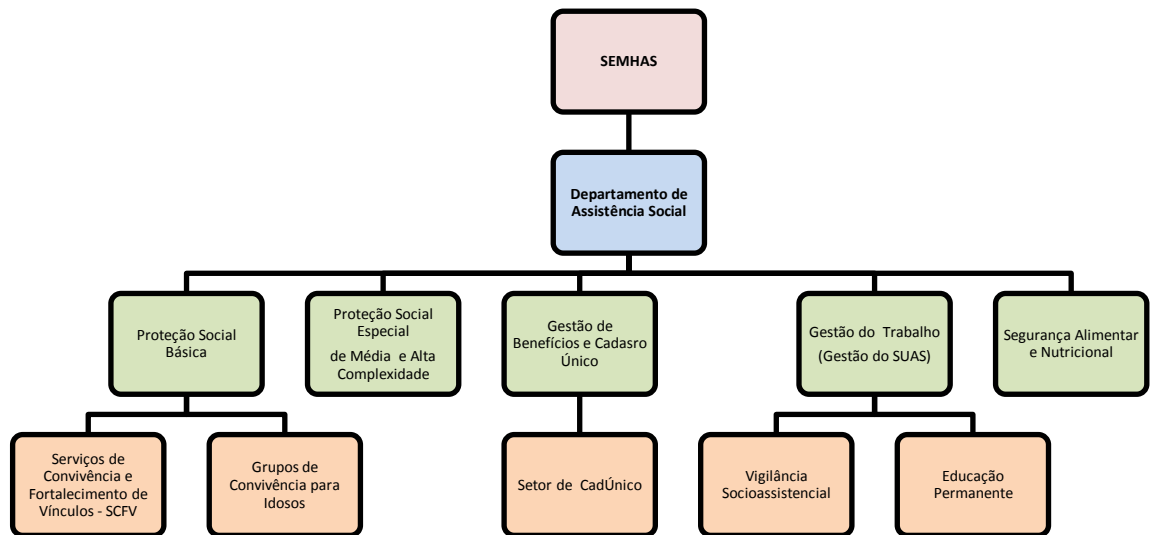
Os trabalhadores do DAS, participantes do processo de coleta de dados identificam como existentes mesmo que informalmente, as áreas de Proteção Social Básica e Especial (RQ 1, 4, 6, 7) ; Segurança Alimentar (RQ 2, 4, 6, 7), Albergue e CEACRIS (RQ 2), Gestão de Benefícios e Cadastro Único (RQ 4 e 6); Serviços de Convivência (RQ 4, 7, 8), Grupos de Idosos (RQ 4, 7 e 8), Gestão do Trabalho (RQ 6) e Vigilância Socioassistencial (RQ 6 e 7).

Os equipamentos citados pelo RQ2 dizem respeito a equipamentos de áreas específicas, sendo o Albergue (Serviço de Acolhimento Institucional) um equipamento da Proteção Social Especial de Alta Complexidade, e, o CEACRI um equipamento onde é executado o serviço SCFV, da Proteção Social Básica. Os RQ 3 e 5 não conseguiram expressar de fato sua percepção em relação ao

organograma institucional. O RQ5 comentou a dificuldade que alguns trabalhadores têm para dar conta de sua demanda. RQ9 absteve-se de discorrer sobre o organograma e reforçou a necessidade de ampliação de RH.

Embora não haja uma uniformidade na compreensão da estrutura constituída informalmente hoje no DAS, pode-se através da Figura 3 ter um entendimento da sua configuração.

FIGURA 3- Estrutura Organizacional do Departamento de Assistência Social de Bento Gonçalves



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Através do quadro que segue apresentamos um comparativo entre as metas pactuadas pela CIT para a organização das secretarias municipais e a atual organização, conforme informações obtidas dos trabalhadores SUAS no processo de coleta de dados, mesmo que não legalmente constituída, do DAS/BG:

QUADRO 5–Comparativo entre as Metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS e a Organização Constituída Informalmente no DAS/BG em 2015

Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS 2014-2017. Estruturação das SMAS com formalização de áreas essenciais	Organização Informal do Departamento de Assistência Social de Bento Gonçalves – DAS/BG em 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Proteção Social Básica • Proteção Social Especial, - PSE com subdivisão de PSE de Média Complexidade, PSE de Alta Complexidade • Gestão Financeira e Orçamentária, • Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, • Gestão do SUAS com competência de: Gestão do Trabalho, Regulação do SUAS e Vigilância Socioassistencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção Social Básica com Divisão de coordenação de SCFV e de Grupos de Convivência para Idosos; • Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade • Divisão de Gestão de Benefícios e Cadastro Único – CadÚnico, envolvendo: os setores de Cadastro Único e Gestão de Benefícios; • Gestão do SUAS com Setor de Vigilância Socioassistencial e área de Educação Permanente. • Setor de Segurança Alimentar e Nutricional.

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

A crescente necessidade de aprimoramento do SUAS no município e a existência de três (3) CRAS e cinco (5) SCFV, sinalizam a exigência de uma Coordenação de Proteção Social Básica que atenda as demandas descritas no Quadro 4, e que, assim como a organização dos Serviços de Proteção Social Especial de Média Complexidade e o reordenamento dos Serviços de Proteção Social Especial de Alta Complexidade, também executem a articulação, monitoramento e a coordenação dos serviços da rede privada do SUAS.

Atualmente, na PSB, o município conta com três (3) técnicas, com vínculo de servidor estatutário, de nível superior, com 40 horas cada, sendo, uma (1) assistente social, uma (1) pedagoga e uma (1) educadora física, que também atende na execução, e uma (1) estagiária curricular de Serviço Social com 8 horas semanais. Somente uma das profissionais, com 40h semanais, atua diretamente com as equipes dos CRAS. Tem ainda uma (1) nutricionista, com vínculo de servidor estatutário, com 20h semanais, e uma (1) estagiária de nutrição com 30h semanais. Ambas atuam no setor de Segurança Alimentar e Nutricional. Uma (1) técnica, com vínculo de servidor estatutário, de nível superior, com formação em Serviço Social,

com carga horária de 16 horas semanais, é responsável pela PSE de Média e Alta Complexidade.

Na Divisão de Gestão de Benefícios e Cadastro Único – CadÚnico, o município conta com uma (1) profissional com vínculo de servidor estatutário de nível médio, com 40 horas semanais, porém com curso Técnico em Processos Gerenciais, dividindo-se entre os setores de Cadastro Único e Gestão de Benefícios.

Na Gestão do SUAS, o DAS/BG conta com duas (2) assistentes sociais, com vínculo de servidor estatutário, com 40 horas semanais sendo uma (1) responsável pelo Setor de Vigilância Socioassistencial e outra pela Direção do Departamento de Assistência Social; uma (1) pedagoga com vínculo de servidor estatutário, com 40h semanais, também com graduação em Psicologia, que atua na Educação Permanente e no apoio a gestão; uma (1) auxiliar administrativa, terceirizada, cursando Serviço Social que dá suporte administrativo a toda a equipe de gestão do DAS.

Em relação à Gestão Financeira e Orçamentária do SUAS, houveram tentativas para sua organização com a participação da Direção do Departamento, porém, percebe-se ainda a falta de compreensão do SUAS e desejo político para sua efetivação, pois, fica limitada ao Setor Administrativo da SEMHAS, com vínculo a Secretaria Municipal de Finanças.

É importante ressaltar que à SEMHAS estão atrelados os seguintes Conselhos: Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS, Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente – COMDICA, Conselho Municipal do Idoso – COMUI, Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência – COMUDEF, Conselho Municipal dos Direitos da Mulher – COMDIM, Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência – COMUDEF, Conselho Municipal de Segurança Alimentar – CONSEA, que constituem importantes veículos de participação e controle social e comunitário e que também exigem a participação, enquanto conselheiros, dos profissionais que atuam na Gestão do Departamento de Assistência Social, o que lhes impõe mais uma demanda.

O total de profissionais de nível superior na gestão do SUAS, em Bento Gonçalves, atualmente é de oito (8), e de nível médio, de quatro (4), totalizando doze (12) profissionais. Com base nos dados do Setor de Vigilância Socioassistencial o total de profissionais que atuam tanto na gestão quanto na

execução é de 159, sendo 62 com vínculo de servidor estatutário, 48 terceirizados, 46 estagiários, 03 comissionados e 1 empregado público celetista.

Através da tabela apresentada e ratificado pelos participantes do processo de coleta de dados, percebe-se que tanto na gestão, quanto na execução do SUAS:

“Dificuldades existem em relação aos recursos humanos (técnicos) [...]” RQ8;
 “[...] a dificuldade maior no momento é a efetivação dos recursos humanos para a complementação da equipe.” (RQ9);
 “Acho (o DAS) organizado, mas com falta de profissionais para dar conta de todas as demandas.” (RQ7);
 “O SUAS traz em seu bojo exigências nos recursos humanos e materiais que o município não corresponde.” (RQ6);
 “[...] as dificuldades que visualizo são em âmbito de RH e financiamento.” (RQ5);
 “No que se refere a Recursos Humanos ainda não há uma equipe ‘ideal [...]’ (RQ4);
 Dificuldades do DAS: “[...] recursos humanos” (RQ3);
 “Talvez a falta de recursos humanos em algumas áreas, [...]” (RQ2);
 “Acredito que a falta de recursos financeiros e humanos [...]” (RQ1).

Em 2013, com base nos dados do MDS/SAGI, o quantitativo de profissionais efetivos concursados ou celetistas necessários para atingir a metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS era de 57, o que correspondia a 60 % do total de profissionais. No período, Bento Gonçalves contava com 44 profissionais com vínculo de servidor estatutário, o que correspondia pouco mais de 46% do total.

Conforme já mencionado, segundo os dados do Setor de Vigilância Socioassistencial, atualmente, há 159 trabalhadores do SUAS em Bento Gonçalves, sendo 62 com vínculo de empregado público ou celetista, que representam o percentual de 39% do total de trabalhadores. Percebe-se que embora tenha aumentado o quantitativo de trabalhadores efetivos, também ampliou o quantitativo dos demais e o município acabou aumentando em mais 7%, além da avaliação anterior, o déficit de profissionais com vínculo de empregado público. Assim, se avaliado neste momento pelo MDS, Bento Gonçalves não estaria atendendo a primeira meta do Pacto de Aprimoramento da Gestão do SUAS.

É importante mencionar que em março do corrente ano o município realizou as provas de concurso público para provimento de cargos efetivos entre eles os de Assistente Social e Psicólogo, técnicos de referência das equipes dos CRAS e CREAS. Transcorridos 60 dias da realização do processo seletivo, ainda aguarda-se a homologação do resultado final para provimento dos cargos cuja efetivação

certamente viabilizará a concretização do alcance da primeira meta do Pacto de Aprimoramento do SUAS.

Ao analisarmos o Quadro 5 e observando as demandas de cada área explicitadas no Quadro 4 podemos compreender que o município além da adequação da legislação que determina a estrutura administrativa do DAS, carece de investimentos em cada uma destas áreas, havendo:

- a necessidade de ampliação de recursos humanos para atender a área da PSB;
- a necessidade de ampliação de recursos humanos com carga horária mínima de 40h/semanais para atender a área da PSB de Média e Alta Complexidade. Obs.: Embora a meta do Pacto seja de criar a subdivisão de coordenação de PSE MC e PSE AC, que pode ser assumida progressivamente, no momento, não percebemos esta necessidade considerando que o município disponibiliza apenas um equipamento em cada Complexidade.
- a constituição de equipe com profissionais da área financeira/administrativa e técnica do SUAS para a área de Gestão Financeira e Orçamentária.
- a necessidade de ampliação de recursos humanos para a efetivação de uma equipe para a Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, pois, hoje conta com uma única profissional;
- a ampliação de recursos humanos para atender a Gestão do SUAS, na Gestão do Trabalho com área de Educação Permanente e complementação da equipe do Setor de Vigilância Socioassistencial com um Técnico de Informática.

É unânime o apontamento dos trabalhadores do SUAS em relação a falta de recursos humanos enquanto dificuldade do município para a organização do DAS, porém, a falta de recursos financeiros é também mencionada pelos respondentes dos questionários 1, 2, 5 e 8. O RQ4 também elenca a necessidade de investimento na infraestrutura física. Tanto os recursos humanos, quanto as melhorias na estrutura física implicam num maior aporte de recursos financeiros para a Política de Assistência Social no município.

O orçamento da SEMHAS para o ano de 2015, incluindo o aporte de recursos oriundos dos repasses dos Fundos Nacional e Estadual da Assistência Social,

segundo a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO/2015, é de R\$ 10.315.406,19, sendo especificamente para a Assistência Social o montante de R\$ 6.878.500,00, dos quais R\$ 5.710.500,00 é absorvida em folha de pagamento e contratação de serviços terceirizados. Para a manutenção e execução dos serviços e unidades de Assistência Social restou o valor de R\$1.168.000,00, o que é insuficiente para o atendimento das demandas que envolvem a aquisição de equipamentos, mobiliário, materiais de expediente, higiene, limpeza, alimentação, conservação, impressos, transporte e aluguéis para os serviços e os benefícios eventuais/alimentos para repasse aos usuários.

Os valores disponibilizados para a Assistência Social ocupam o percentual de 3,43% do orçamento do município para 2015, tendo sido destinados a Educação o percentual de 20,57% e para a Saúde 27,08% do total de arrecadação do município.

Diferentemente da Política de Assistência Social, que não possui percentual mínimo de investimento fixado em Lei, as políticas públicas de Educação e Saúde possuem, garantidos pela Constituição Federal de 1988 e a Lei Complementar 141 de 13/01/2012, percentuais mínimos sobre os impostos arrecadados para investimentos dos municípios, sendo, respectivamente de 25% e 15%. Bento Gonçalves atende a demanda da Saúde e tem lei específica que destina 30% dos impostos arrecadados para a Educação, superando o determinado pela Constituição Federal.

Aparte os esforços da política de Assistência Social, das moções e deliberações das Conferências Municipais, Estaduais e Nacionais na busca pela resolução a favor de um percentual mínimo de investimentos nesta área, ainda não há um consenso dos gestores quanto a determinação de investimentos para o atendimento desta demanda, o que compromete a implementação do SUAS em muitos municípios brasileiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que na tentativa de atender as demandas emergentes do sistema no nível municipal, a gestão buscou o delineamento da estrutura organizacional do DAS, mesmo que informalmente, aproximando-a da estrutura proposta pelas metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS. Este direcionamento é causa e consequência da formalização do Departamento, pois, exigiu e exige a construção de novos fluxos de trabalho entre os serviços, setores e mesmo entre políticas, de um novo ordenamento e regulamentação. Segundo Mintzberg, o comportamento pode ser formalizado de três maneiras: pela posição, pelo fluxo de trabalho e por regras, mas seu objetivo é “[...] reduzir sua variabilidade, com a finalidade de o prever e controlar.” (MINTZBERG, 1995 p.40), tendo como fim constituir-se um mecanismo de coordenação.

Do mesmo modo que a formalização, a centralização da organização também é desafiada porque não há um instrumento legal definindo o novo desenho da estrutura administrativa a ser assumida. A ampliação da estrutura organizacional do DAS, em relação à centralização, além da definição das posições também refere o aumento do tamanho da organização. Para Hall (2004, p.72-73), este aspecto acaba por conduzir a uma maior necessidade de delegação de decisões onde os problemas passam a ser discutidos em níveis descentralizados, porém, em um contexto de regras. Estes elementos acabam se reportando a questões relacionadas à tecnologia, sendo consideradas por Hall (2004) como rotineiras e não rotineiras.

Quanto mais rotineiros os processos, mais formalizados os procedimentos na organização. Assim, conforme Hall, “A variedade de tarefas desempenhadas em uma organização significa em essência, que ela possui múltiplas tecnologias e, portanto, precisa estruturar-se de acordo com a tarefa a ser realizada”. (HALL, 2004, p.73). São consideradas tecnologias os mecanismos ou ferramentas para o controle e monitoramento do comportamento dos membros, das tarefas. Com a implementação da nova estrutura administrativa, proposta pelo Pacto de Aprimoramento do SUAS, a gestão municipal é provocada a pensar e rever seus processos, buscando inclusive mecanismos de apoio como softwares ou programas informatizados que auxiliem a Vigilância Socioassistencial a monitorar as demandas, os equipamentos, a rede, os recursos e os serviços, programas, projetos e benefícios ofertados a população.

Para a efetivação dos processos necessários para a gestão do Sistema de acordo com a NOB RH/SUAS e a estrutura organizacional proposta pelas metas do Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS, o município deverá disponibilizar-se a investir nas equipes de gestão e execução, considerando a demanda de trabalho imposta humanamente impossível de ser atendida com qualidade, diante o quantitativo de recursos humanos disponíveis.

Todos estes aspectos desafiam a complexidade do DAS, pois, apresentam novas propostas que afetam a coordenação e o controle da gestão do SUAS. Deste modo, o município de Bento Gonçalves é incitado a repensar a sua relação com a Política Municipal de Assistência Social, criando e recriando formas de contemplar as suas necessidades em termos de recursos humanos, físicos e, principalmente financeiros que deverão garantir o ajustamento das equipes, bem como propor uma alteração na Lei Municipal nº4.143/2007, adequando-a as necessidades do Sistema. Cabe ressaltar, conforme breve menção anterior, que a SEMHAS já encaminhou a Procuradoria do Município um estudo apontando sugestões para alteração da sua estrutura organizacional e aguarda aprovação.

Assim, concluímos que, além da disponibilidade de recursos e atualização legal, é também necessária vontade política e compreensão da Assistência Social enquanto política pública de direito, rompendo o triste estigma que a relaciona a ideia de uma política pobre para os pobres.

Portanto, o SUAS lança um desafio à cultura institucional exigindo que

“Os novos conceitos, as novas ideias devem sofrer um processo de assimilação e incorporação por todos os envolvidos, devendo se entrelaçar com as alterações estruturais e com as medidas legais, para que ganhem significação e consistência.”(MDS, 2008, Volume 2, p.14).

As metas propostas pelo Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS constituem uma provocação às estruturas instituídas no sentido de equacionar as demandas para efetivação do SUAS, aos interesses e possibilidades locais, pois: “O SUAS depende da organização totalizadora e articuladora, modificando valores, fixando novos parâmetros técnicos, políticos e éticos, na direção de uma nova cultura institucional no campo da assistência social.” (MDS, 2008, Volume 2, p.16).

Este movimento incide na assunção da Assistência Social na estrutura burocrática do Estado, admitindo a racionalidade da política e rompendo com a

passionalidade que envolve a perspectiva da ajuda e da benesse com a qual surgiu ao longo da história.

Conclui que as metas pactuadas pela CIT para o Pacto de Aprimoramento a Gestão do SUAS ainda não foram atingidas, porém, são exeqüíveis em relação a reestruturação do órgão gestor com a formalização de áreas essenciais; à desprecarização dos vínculos trabalhistas das equipes através complementação com profissionais com vínculo de servidor estatutário; e a adequação da legislação municipal que regulamenta a Assistência Social, considerando a caminhada que o DAS iniciou para sua organização. Para tal, é necessário que o gestor proponha-se a cumprir as responsabilidades impostas aos municípios por meio do artigo 17, da NOB SUAS 2012, aprovada através da Resolução 33 MDS/CNAS, de 12 de dezembro de 2012.

Considerando o período definido, até o ano de 2017, para alcance das metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS, fica como sugestão ao Gestor a elaboração de planejamento e plano de providências, com a devida apreciação e deliberação do CMAS, conforme previsto na NOB SUAS (2012. Art. 32). Também recomendamos o aprofundamento da discussão em trabalho futuro visto que o assunto não se encerra neste estudo

REFERÊNCIAS

BENTO GONÇALVES. **Lei Municipal nº 4.231, de 9 de novembro de 2007.** Disponível em: <http://www.camarabento.rs.gov.br/leis/legislacao-municipal>. Acesso em 26/04/2014.

_____. **Lei Municipal nº 4.334,** de 12/03/2008. Disponível em: <http://www.camarabento.rs.gov.br/leis/legislacao-municipal>. Acesso em 26/04/2014.

_____. **Lei Municipal 4.143,** de 14/06/2007.

_____. **Lei Municipal nº 2.488,** de 18/10/1995.

_____. **Plano Municipal de Assistência Social 2014-2017.** Bento Gonçalves, 2013. Documento não publicado.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 106p. : il

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** IBGE Cidades. Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430210>. Acesso em 19/04/2015.

_____. **Lei Complementar 141 de 13/01/2012.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp141.htm. Acesso em 28/04/15.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação. **Relatório de Informações do Pacto de Aprimoramento do SUAS.** Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/Rlv3/geral/>. Acesso em 09/04/2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. CapacitaSUAS. Volume 2. **Desafios da Gestão do SUAS nos Municípios e Estados.** Brasília, 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. CapacitaSUAS: **Indicadores para Diagnostico e Acompanhamento do SUAS e do BSM.** Brasília, 2014. Disponível em: http://www.aplicacoes.mds.gov.br/sagirmps/ferramentas/.../curso_de_indicadores.pdf. Acesso em: 02/04/2014.

_____. Comissão Intergestores Tripartite. Prioridades e Metas Municipais para o período 2014-2017. Julho de 2013. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/cit-define-prioridades-e-metas-municipais-para-o-periodo-2014-2017>. Acesso em: 09/08/2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Norma Operacional Básica do SUAS – NOB/SUAS**. Brasília, 2012.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Norma operacional básica de recursos humanos do SUAS NOB-RH/SUAS Anotada e Comentada**. Brasília: 2011.

_____. Protocolo de Gestão Integrada de Serviços, Benefícios e Transferência de Renda no Resolução CIT nº 10 de 10/09/2009. âmbito do Sistema Único de Assistência Social – SUAS. Disponível em: http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/publicacoes-para-impressao-em-grafica/protocolo-de-gestao-integrada-de-servicos-beneficios-e-transferencia-de-renda-no-ambito-do-sistema-unico-de-assistencia-social-suas/arquivos/Publicacoes%20Protocolo%20de%20Gestao_internet.pdf/download. Acesso em 26/04/2015.

_____. **CapacitaSUAS. Volume 1. SUAS: Configurando os Eixos da Mudança**. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, Instituto de Estudos Especiais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – 1ª ed. Brasília: MDS, 2008, 136p.

_____. **Sistema Único da Assistência Social SUAS: Configurando os Eixos da Mudança**. Ministério do Desenvolvimento Social a Combate à Fome. Caderno 2. Nº 2- ano 2- março de 2007.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Norma Operacional Básica de Recursos Humanos- SUAS – NOB-RH/SUAS**. Brasília, 2006.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Norma Operacional Básica do SUAS – NOB/SUAS**. Brasília, 2005.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Política Nacional de Assistência Social**. Brasília, 2004.

_____. Presidência da República. **Lei Orgânica da Assistência Social**, Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, publicada no DOU de 8 de dezembro de 1993.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>>. Acesso em: fev. 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Centro de Referência de Assistência Social**. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/cras>. Acesso em 26/04/2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome **Proteção Social Especial**. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecoespecial/creas>. Acesso em 19/04/2015.

COUTO, Berenice Rojas. *Direito Social e Assistência Social na Sociedade Brasileira, : Uma Equação Possível?* . 2 Ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

CRUZ NETO, Otávio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar*, Curitiba, n. 24, p 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf>. Acesso em 17/08/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo Atlas, 2008. Pp. 121-135.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. In.: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v 35, n.3.p. 20-29.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Estrutura Organizacional do Hospital Moderno**. In.: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 38, nº1, p 80-90. Jan/Mar. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a08v38n1.pdf>. Acesso em 10/08/2014.

HALL, Richard H. **Estruturas, processos e resultados**. 8ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PASTORINI, Alejandra. **Quem mexe os fios da políticas sociais? Avança-se limites da categoria “concessão-conquista”**. In: Revista Serviço Social e Sociedade nº 53, São Paulo. Ano XVIII. Cortez Editora. 1997.

PEREIRA, Potiara Amazoneida Pereira. [PDF] **Sobre a política de assistência social no Brasil**. - Política social e democracia, 2001 - blogs.al.ce.gov.br
http://scholar.google.com.br/scholar?q=%22a+pol%C3%ADtica+de+assistencia+soci+al+no+brasil%22&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 25/03/2014.

_____. In: **Revista Serviço Social e Sociedade nº 56**. São Paulo. Ano XIX. Cortez Editora, 1998.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1): 81-105, Jan./Fev. 2006.

SPOSATI, Aldaíza. **O primeiro ano do Sistema Único de Assistência Social**. In: Revista Serviço Social e Sociedade nº 87. São Paulo. Cortez Editora, 2006.

TAPAJÓS, Luizieli. [PDF] **VA Gestão da Informação em Assistência Social - Rede SUAS**, 2009 - mds.gov.br. Disponível em:
http://scholar.google.com.br/scholar?q=related:r24Z_d8Pmw8J:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 25/03/2014.

YAZBEK, Maria Carmelita. **Estado, Políticas Sociais e Implementação do SUAS**. In: **SUAS: Configurando os Eixos da Mudança**. Ministério do Desenvolvimento Social a Combate à Fome. Capacita SUAS. Volume 1. Brasília, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ANEXO A

Questionário

- 1) Qual a sua opinião sobre a Política de Assistência Social em Bento Gonçalves?
- 2) Como as ações da Política de Assistência Social estão sendo desenvolvidas no município?
- 3) Você percebe avanços no trabalho e no desenvolvimento das ações a contar de janeiro de 2013 até a presente data? Explique.
- 4) Como você avalia as mudanças propostas?
- 5) Como você percebe o seu grupo de trabalho em relação às mudanças?
- 6) O município apresenta alguma dificuldade para a efetivação do SUAS? Explique.
- 7) Você conhece as metas e prioridades definidas pela CIT para o Pacto de Aprimoramento da Gestão do SUAS, para o quadriênio 2014-2017?
- 8) No que concerne ao Departamento de Assistência Social, como você percebe a sua organização? Comente e desenhe o organograma segundo seu ponto de vista.
- 9) O município apresenta alguma dificuldade para a organização do Departamento de Assistência Social? Explique.
- 10) Gostaria de fazer alguma colocação ou observação que considera relacionada à pesquisa?